

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية علي تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

## تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية علي تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية

الباحث / محمد أحمد عبد المقصود

معاون وزير الصحة والسكان لشئون الأمانه العامة

إشراف

أ. د / مني أحمد قري

عميد كلية الدراسات العليا في الإدارة الأكاديمية العربيه للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

أ. د / فريد محرم

أستاذ المحاسبة المالية بكلية التجارة – جامعة عين شمس

عميد كلية الإدارة – جامعة بدر القاهرة

### المستخلص:

الغرض الرئيس من هذه الرسالة هو دراسة مدى أهمية التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية ومبادئها لاستدامة نظام التأمين الصحي الشامل، مما دعي الباحث للقيام بهذه الدراسة لاستطلاع دور الحوكمة في ظل بيئة رقمية تدعم الاستدامة الكلية لنظام التأمين الصحي الشامل عبر الاستدامة المالية له. وتم توزيع قائمة استقصاء على عينة قصدية مؤلفة من (٣٢٥) مفردة من (العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل / العاملين بوزارة المالية وذات الصلة بالهيئة / العاملين بالقطاع الصحي وذات الصلة بالهيئة) وجمعها وتحليل العلاقات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS وكذا الأساليب الإحصائية المختلفة، باعتبار أن المتغير المستقل هو الحوكمة الرقمية والمتغير التابع هو استدامة نظام التأمين الصحي الشامل ، وخلصت نتائج الدراسة إلى إمكانية تحقيق الاستدامة الكلية لنظام التأمين الصحي الشامل من خلال تحقيق الاستدامة المالية لهذا النظام وذلك بدعم من تطبيق آليات الحوكمة في ظل بيئة رقمية حيث تبين وجود علاقة ذات تأثير جوهري بين بعض أهم آليات الحوكمة ومنها (نظم المراجعة الداخلية / نظم المكافآت / نظام معلومات يتسم بالشفافية / نظام معلومات يتسم بالإفصاح عن التقارير) بنظام التأمين الصحي الشامل، وبين مؤشرات الاستدامة المالية بصفة عامة مع ضرورة تعزيز الاستفادة من الحوكمة في بيئة الأعمال الرقمية.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

**كلمات افتتاحية:** الإستدامة المالية- الحوكمة الرقمية- علي تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل.

## **Abstract:**

The main purpose of this thesis is to study the importance of integration between financial sustainability and digital governance and its principles for the sustainability of the comprehensive health insurance system. A survey on an intentional sample consisting of (325) individuals from (workers in the General Authority for Comprehensive Health Insurance / workers in the Ministry of Finance and related to the Authority / workers in the health sector and related to the Authority) and collecting and analyzing the relationships using the statistical software package SPSS as well as various statistical methods, considering that the independent variable It is digital governance and the dependent variable is the sustainability of the comprehensive health insurance system. The most important governance mechanisms, including (internal audit systems / reward systems / transparent information system / system Information characterized by the disclosure of reports) in the comprehensive health insurance system, and between indicators of financial sustainability in general, with the need to enhance the use of governance in the digital business environment

**Key words:** financial sustainability- digital governance- health insurance system

## أولاً- مقدمة:

وضعت الدولة المصرية خطة وطنية للتنمية المستدامة، المعروفة بـ"استراتيجية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠" التي أطلقتها مصر في اجتماع الجمعية العامة للأمم المتحدة عام ٢٠١٥ معلنةً بذلك التزام مصر بمتطلبات الحوكمة العالمية الضامنة لوضع خطة مصر للتنمية المستدامة موضع التطبيق، ويعتبر ذلك التوجه هو الأول من نوعه في مصر الذي يتم فيه ربط التنمية المستدامة بإجراءات الحوكمة، مقارنة بالأهداف الثمانية للألفية الثالثة (القضاء على الفقر المدقع والجوع / تحقيق تعميم التعليم الابتدائي/ تعزيز المساواة بين الجنسين/ تخفيض معدل وفيات الطفل/ تحسين الصحة النفاسية / مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / كفاءة الاستدامة البيئية / إقامة شراكة عالمية)، التي لم يتوافر لها إطار واضح للحوكمة، والتي أخفقت معظم دول العالم في تحقيقها، والإشكالية ليس في فهم أهداف التنمية المستدامة، وإنما في وضعها موضع التحقيق بفهم المؤشرات الخاصة بها وتطويرها ورفع معدلات النمو من خلال إدخال التكنولوجيا والابتكار وموازنة التقدم الاقتصادي مع الكفاءة والرشادية في استخدام الموارد الطبيعية. (مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة).

### ثانياً- مشكلة الدراسة:

دعت الاختلالات في نظام التأمين الصحي إلى قيام الدولة المصرية بمحاولة تأسيس نظام صحي شامل يتلافى تلك الاختلالات ويوفر الخدمات الصحية بمستوى جودة ملائم، تمثل هذا النظام في نظام التأمين الصحي الشامل الذي قامت الدولة المصرية مؤخراً بتأسيسه بموجب القانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٨. وفي ظل تحول الدولة المصرية إلى بيئة الأعمال الرقمية وتحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، يرى الباحث أنه بدون وجود بيئة رقمية تدعم تطبيق آليات الحوكمة ومبادئها فلا يمكن استدامة أي نظام صحي جديد، وهذا ما دعي الباحث للقيام بهذه الدراسة لاستطلاع دور الحوكمة في ظل بيئة رقمية على الاستدامة الكلية لنظام التأمين الصحي الشامل عبر الاستدامة المالية له.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

من هنا يتمثل التساؤل البحثي للدراسة في ماهية دور الحوكمة في ظل بيئة الأعمال الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية لنظام التأمين الصحي الشامل بما يدعم الاستدامة الكلية للنظام نفسه.

### ثالثاً- أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤل البحثي المتمثل في "ماهية دور الحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة المالية لنظام التأمين الصحي الشامل بما يدعم الاستدامة الكلية للنظام نفسه" ، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية :-

- تحديد تأثير آلية شفافية المعلومات على تحسين مؤشرات الاستدامة المالية لنظام التأمين الصحي الشامل.
- التعرف تأثير الإفصاح عن تقارير الهيئة على تحسين مؤشرات الاستدامة المالية لنظام التأمين الصحي الشامل.
- قياس تأثير التحول الرقمي على تحسين مؤشرات الاستدامة المالية لنظام التأمين الصحي الشامل.

### رابعاً- أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة تقديم مدخل مقترح للمساهمة في ضمان استدامة نظام التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية، ليتيح لمتخذي القرار وصناعي السياسات اتخاذ ما يلزم من إجراءات تُعزز توفير الخدمات الصحية ونفاد المواطنين لتلك الخدمات وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية لمحور الصحة باستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" والممثلة في الآتي :

- النهوض بصحة المواطنين في إطار من العدالة والإنصاف: الاهتمام بكل ما يؤثر في صحة المصريين من محددات اجتماعية، بنية تحتية، ووعي عام، وتحفيز نمط الحياة الصحي.

- تحقيق التغطية الصحية الشاملة لجميع المصريين مع ضمان جودة الخدمات المقدمة: الاهتمام بتوفير خدمات علاجية ووقائية عالية الجودة ومتاحة لجميع المصريين القادرين وغير القادرين.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

• **حوكمة قطاع الصحة:** إتاحة البيانات الدقيقة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب مع تحسين كفاءة إدارة موارد القطاع في إطار من الشفافية والمساءلة.  
**خامسا: فروض الدراسة:**

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات تأثير جوهري بين تطبيق نظم المكافآت بنظام التأمين الصحي الشامل وبين مؤشرات الاستدامة المالية بصفة عامة.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات تأثير جوهري بين تطبيق نظام معلومات يتسم بالشفافية بنظام التأمين الصحي الشامل وبين مؤشرات الاستدامة المالية بصفة عامة.

**الفرض الثالث :** توجد علاقة ذات تأثير جوهري بين تطبيق نظام معلومات يتسم بالإفصاح عن تقارير الهيئة وبين مؤشرات الاستدامة المالية بصفة عامة.

**تقسيمات الدراسة:**

**المحور الأول :** الدراسات السابقة.

**المحور الثاني :** حوكمة الأداء المالي في الجهات الإدارية.

**المحور الثالث :** الأطر التشريعية والقوانين الداعمة لمساعي الإصلاح الجذري للنظام الصحي بجمهورية مصر العربية.

**المحور الرابع :** دور التكامل دراسة بين الحوكمة الرقمية والاستدامة المالية في منظومة التأمين الصحي الشامل.

**المحور الخامس :** الدراسة التطبيقية.

**أولا : المحور الأول : الدراسات السابقة:**

سيقوم الباحث في هذا الجزء التالي من الدراسة بدراسة أهم الدراسات البحثية السابقة التي تناولت الحوكمة والتحول الرقمي والاستدامة المالية.

• **دراسة: (Pinzon, Flores, 2020):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برنامج الأمم المتحدة في وضع نهج لمعالجة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمات الصحية كجزء من جهودها لدعم أهداف التنمية المستدامة، واستخدمت هذه الدراسة الأساليب النوعية التي تشمل البحث المكتبي، والخبرة الميدانية لتطوير منهجية البحث.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية علي تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود طريقة محددة في مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الصحية، بسبب اختلاف المناهج المتبعة في دراسة هذه الظاهرة. وأن مكافحة الفساد تستخدم كنقطة دخول واضحة إلى إصلاحات الحوكمة، من خلال استخدام طرق منظمة، مبنية على أدلة منهجية للحد من الفساد الموجود في هذه المنظمات. كما ساعدت الشفافية في مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الصحية، حيث إنها جعلت الموظف أكثر حرصاً خشية المساءلة، وهذا ما أثر على سلوكه بأن جعله بعيداً عن الفساد.

#### • دراسة: (مسعودي، أمنة؛ ومكاوي، سيدي، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى تقديم إحدى أهم الآليات التي من شأنها تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المراكز الاستشفائية العمومية في الجزائر وتطويرها والمتمثلة في الحوكمة الإلكترونية.

توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تسيير النظام الصحي في الجزائر سيؤدي إلى تحسين جودة خدماته الصحية وزيادة فعالية أدائه، من خلال معالجة اختلالات ومشاكل هذا القطاع التي تسببت في تدني مستوى الرعاية الصحية، واحتلال الجزائر مراتب أخيرة في التقارير الدولية التي تُعني بأداء ومستويات النظم الصحية عالمياً.

#### • دراسة: (حماد، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تبني الشركة المصرية لتجارة الأدوية لمفهوم التحول الرقمي، وأثر ذلك في تطوير أداء العاملين بها.

توصلت الدراسة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، وذلك نتيجة القصور في اتخاذ الشركة إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، وضعف وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي تشتمل على الرؤية والرسالة وتكون متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى قصور قيام الشركة بتطوير خطط تنفيذية لتطبيق الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية.

#### • دراسة: (Lutfan, 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد أنظمة معلومات صحة الأم والطفل المختلفة المستخدمة في إندونيسيا وفرصة التشغيل البيئي بين الأنظمة لدعم استمرارية خدمات الرعاية. توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات القابلة للتشغيل المتبادل (التحول الرقمي) يمكن أن تحسن جودة الخدمات الصحية، وفي نفس الوقت تسهل تكامل البيانات لغرض مراقبة وتقييم أداء الخدمات الصحية.

#### • دراسة: (Lutfan, 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد أنظمة معلومات صحة الأم والطفل المختلفة المستخدمة في إندونيسيا وفرصة التشغيل البيئي بين الأنظمة لدعم استمرارية خدمات الرعاية. توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات القابلة للتشغيل المتبادل (التحول الرقمي) يمكن أن تحسن جودة الخدمات الصحية، وفي نفس الوقت تسهل تكامل البيانات لغرض مراقبة وتقييم أداء الخدمات الصحية.

كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، حيث يبدو هذا التأثير واضح من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي والبعد العمليات الداخلية، والبعد العملاء، والبعد التعلم والنمو.

#### • دراسة: (Yuwen, 2022):

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الاقتصاد الرقمي الصيني على كفاءة تقديم مؤسسات الصحة العامة وآلية العمل فيما بينها.

توصلت الدراسة إلى أن تطور الاقتصاد الرقمي يعزز بناء الحكومة الرقمية، وبالتالي يحسن من جودة الإشراف الحكومي والأداء الحكومي؛ مما له تأثير إيجابي كبير على كفاءة تقديم خدمات الصحة العامة، خلال جائحة COVID-19 على وجه الخصوص، حيث كان تقديم الحكومة لخدمات الصحة العامة أمراً بالغ الأهمية في معالجة أزمات الصحة العامة.

## • دراسة: (لبرش، وآخرون ، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة التأمين في تحقيق التنمية المستدامة، باعتبار أن صلب عمل التأمين يتجسد في إدارة الأخطار.

توصلت الدراسة إلى أن مبادئ التأمين المستدام يتفق مع خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ وأهدافها الـ (١٧) وأشارت إلى دور التأمين في تحقيق التنمية المستدامة، وتناولت الدراسة تجربة مجمع أليانز في تطبيق مبادئ التأمين المستدام على مستوى جميع وكلائه والمراكز التابعة له.

## التعليق على الدراسات السابقة بشكل عام :

تبين للباحث بشكل عام من مناقشة الدراسات البحثية السابقة التي تناولت متغيرات الحوكمة والتحول الرقمي والاستدامة المالية إلى أن هناك فجوة بحثية في المجالات التالية :  
(١) ندرة الدراسات المتعلقة بدور التحول الرقمي في العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية.

(٢) ندرة الدراسات التي تتناول أهمية الحوكمة الرقمية في تفعيل ونجاح أنظمة التأمين الصحي الشامل في العديد من البلدان.

(٣) في ضوء ما أمكن للباحث مناقشة من دراسات بحثية لم يعثر الباحث على دراسة ناقشت العلاقة بين الحوكمة الرقمية واستدامة نظم التأمين الصحي الشامل.

وهذا ما دفع الباحث إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية في المؤسسات العامة الصحية وخاصة نظام التأمين الصحي الشامل في ظل بيئة الأعمال الرقمية (التحول الرقمي).

## المحور الثاني : حوكمة الأداء المالي في الجهات الإدارية

**أولاً: مفهوم الحوكمة:** ظهرت الحوكمة في القطاع الحكومي مؤخراً، إذ أنها تقوم بالمساعدة على تحديد الأهداف وكذلك مراقبة العمل، بجانب أنها مرتبطة بالمحاسبة، فالحوكمة يتم تعريفها على أنها جملة من القوانين والقواعد وكذلك المعايير المستخدمة من قبل المنظمات في رقابة المهام الخاصة بها، كما أنها عبارة عن جملة من القوانين والتشريعات التي تقوم بتحقيق الأهداف، إن مفهوم الحوكمة قد بدأ حينما كانت



تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحكومة الرقمية علي تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

الشركات تريد أن تُحدد مهام واختصاصات الشركة، ولها العديد من المبادئ كالشفافية والمراقبة وتحديد المسؤوليات، وتلك المبادئ تُتبع للوصول للأهداف، كذلك فالحكومة تعمل على التخلص من الفساد من خلال المراقبة، حيث يعتبر الفساد ظاهرة منتشرة في بعض القطاعات الحكومية. (البسام، ٢٠٢١).

### ثانياً: أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الأهداف الآتية: (الحصري، ٢٠٢١)

- الشفافية: والتي تعد من بين المفاهيم الظاهرة مؤخراً بالحوكمة.
  - المساءلة: إذ أن الحوكمة تقوم بمنح الحق للمشاركين بمساءلة الجهاز التنفيذي عن الأداء الخاص بها.
  - المساواة: بين كلاً من المستثمرين الصغار وكذلك الكبار، أو بين كلاً من المستثمر المحلي وكذلك المستثمر الأجنبي.
- تتنوع الحوكمة علي حسب هدفها، حيث تهدف الحوكمة الفعالة إلى تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة على المؤسسات، عن طريق تطبيق قواعد وتشريعات تشتمل على المساواة والعدالة والمصلحة العامة.

### ثالثاً: أسانيد الحوكمة في مصر والتنمية المستدامة: (الحصري، ٢٠٢١):

إن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتطلب تطبيق مبادئ حوكمة الإدارة المحلية وتفعيل دور المواطنين وضمان مشاركة أكثر فعالية خاصة المهمشين من الفقراء أو النساء، ونظراً للدور الهام الذي يمكن أن تقوم به مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص باعتبارهم شركاء التنمية على المستوى المحلي، فإنه من الأهمية تفعيل دورهم وتطبيق مبادئ الحوكمة من حيث المساءلة والتحول الى اللامركزية والشفافية ووضع الرؤية الاستراتيجية وسرعة الاستجابة والكفاءة والفعالية والعدالة والمساواة وسيادة القانون لتحقيق أهداف التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أصبح مبدأ الاستدامة مطلب رئيس في عملية التنمية الشاملة على المستوى العالمي ومن ثم باتت أهداف التنمية المستدامة ركيزة أساسية في رسم استراتيجيات الإدارة العامة.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحكومة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

بما أن أهداف التنمية المستدامة متكاملة؛ فإن النتائج في أي مجال تؤثر وتتأثر بالمجالات الأخرى، كما أنها تهدف إلى تحقيق التوازن بين استدامة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتسعى نحو إدماج الفئات المهمشة والأجدر بالرعاية والقضاء على العديد من المشاكل والقضايا العامة التي تمس كافة جوانب الحياة، وعلى وجه الخصوص الفقر المدقع والجوع والأوبئة والتمييز ضد المرأة.

من أجل تحقيق هذه الأهداف الطموحة، باتت المعرفة والإبداع والتكنولوجيا والموارد المالية ركائز أساسية، يتطلب تبني مفهوم الإصلاح الهيكلي للمؤسسات، وعلى رأسه الاتجاه نحو التنمية البشرية وتمكين المرأة والدفع بها إلى الإدارة العليا كمحرك أساسي للإصلاح المؤسسي، وهو ما يتعلق بهدف رقم (١٦) من أهداف التنمية المستدامة والذي يركز على السعي نحو تعزيز المجتمعات السلمية والشاملة للجميع لتحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات وتضم جميع فئات المجتمع، فبدون السلام والاستقرار وحقوق الإنسان والحكم الفعال، القائم على سيادة القانون لا يمكننا أن نأمل في تحقيق التنمية المستدامة.

كما يتطلب الإصلاح شراكة حقيقية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمواطن للمساهمة في تحقيق الهدف رقم (١٧) من أهداف التنمية المستدامة الذي يسعى نحو تعزيز تأسيس وتفعيل الشراكات الدولية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، فإن العالم اليوم أكثر ترابطاً وتشابكاً من أي وقت مضى، ويعد تحسين فرص الوصول إلى التكنولوجيا والمعرفة وسيلة هامة لتبادل الأفكار وتعزيز الابتكار، ويتضمن هذا الهدف كذلك تنسيق السياسات لمساعدة البلدان النامية على إدارة ديونها، فضلاً عن تشجيع الاستثمار بها (الأمم المتحدة، ٢٠١٩)؛ ولذلك تأتي أهداف التنمية المستدامة كمحرك رئيس للحكومة.

تقتضي أهداف التنمية المستدامة استخدام التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وأهداف كمية محددة حول الفقر والتعليم والصحة والمؤسسات القوية وغيرها وبأفاق

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية علي تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

زمنية محددة، وبمؤشرات لقياس مدي التقدم المحرز لكل هدف من الأهداف والذي انعكس في الهدف السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية.

كما تهدف رؤية تطوير الجهاز الإداري للدولة مصر ٢٠٣٠ إلى إنشاء جهاز إداري كفء وفعال قادر على الموائمة مع المتغيرات، يحسن إدارة موارد الدولة ويقدم خدمات متميزة، يتسم بالشفافية والنزاهة، ويخضع للمساءلة ويعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له. واعتمدت خطة بناء الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والوقاية منه على التعرف على أسبابه الحقيقية ودراسة التحديات الناتجة عن تنفيذ المرحلة الأولى من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ووضع الأهداف والإجراءات التنفيذية والبرامج والآليات التي تعزز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة دون مجاملة أو تمييز، وتساهم في الوقاية منه ومحاربتة من خلال تكاتف جهود كافة أطراف المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد وتحديد أدوار لكل منها.

### ثالثاً: آليات الحوكمة:

من خلال قراءة الباحث للعديد من الدراسات البحثية والأدبيات المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات العامة وخاصة الصحة ، يُمكن للباحث القول أن الآليات الأكثر استخداماً في قطاع الرعاية الصحية تتمثل في مجموعة من الآليات الداخلية وهي :-

(١) الدور الرقابي للمراجعة الداخلية.

(٢) الدور الرقابي لمكافآت التنفيذيين.

(٣) الدور الرقابي لشفافية المعلومات.

الدور الرقابي للإفصاح عن التقارير المالية.

**المحور الثالث:** الأطر التشريعية والقوانين الداعمة لمساعي الإصلاح الجذري للنظام الصحي بجمهورية مصر العربية.

واستكمالاً لسلسلة التشريعات والقوانين الداعمة لمساعي الإصلاح الجذري للنظام الصحي بجمهورية مصر العربية، فقد تقدمت الحكومة المصرية بمشروع قانون آخر لإنشاء المجلس الصحي المصري، حيث حرصت الدولة المصرية على الاضطلاع بدورها في تطوير جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، والتي تبدأ من خلال

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحكومة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

اتباع المعايير الدولية في التدريب والتعليم الطبي المهني المستمر للفريق الطبي والعمل على رفع كفاءته، وهو ما استلزم معه وجود مجلس جديد يسمى "المجلس الصحي المصري".

**المحور الرابع : دور التكامل دراسة بين الحكومة الرقمية والاستدامة المالية في منظومة التأمين الصحي الشامل.**

**أولاً: الحكومة والحكومة الرقمية:**

في السنوات الأخيرة أصبح هناك زيادة في الطلب على الخدمات العامة نتيجة لزيادة عدد السكان وارتفاع مستوى الوعي لدى الأفراد صاحبه تطور تكنولوجي، مما أدى إلى السعي الحثيث من قبل الجهات العامة والخاصة إلى محاولة الاستفادة من هذا التطور بتسخير الإمكانيات لتطوير الأداء الحكومي والخدمات المقدمة؛ ونتيجة لذلك تبني العديد من الدول مفهوم ومبادئ الحكومة الإلكترونية.

**ثانياً: الحكومة الرقمية:**

تعد مصر من أوائل الدول العربية التي سعت إلى التحول الرقمي، حيث بدأ برنامج الحكومة الرقمية المصرية في يوليو ٢٠٠١ ووضع مجموعة من الأهداف شملتها وثائق برنامج الحكومة الرقمية ويتمثل أهمها فيما يلي:

- (١) توصيل الخدمات لجمهور المتعاملين مع الحكومة في أماكن وجودهم وبالأسلوب الذي يناسبهم وبسرعة وكفاءة ملائم.
- (٢) إنشاء بيئة اتصال بالمستثمرين من خلال تبسيط الإجراءات وتيسير تقديم الخدمات، وتوفير مراكز خدمة متطورة تقوم بتقديم الخدمات الحكومية اللازمة لرجال الأعمال في مكان واحد وتوفير معلومات دقيقة وحديثة لخدمة المستثمرين.
- (٣) توفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة لدعم عملية اتخاذ القرار والمساهمة في تخطيط ومتابعة المبادرات طويلة الأجل.
- (٤) تطبيق فلسفات الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي وتحديث نظم العمل بالوزارات والهيئات بما يضمن أداء الخدمة بكفاءة وفاعلية وبتكلفة منخفضة عبر الشبكات.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

- ٥) ضبط الإنفاق الحكومي من خلال تقديم نماذج لتنفيذ المشتريات الحكومية إلكترونياً وتخطيط موارد المؤسسة.
- ٦) زيادة التنافسية المحلية وتهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي الجديد على المستويين الإقليمي والدولي.

### ثالثاً: الاستدامة المالية:

تُعرّف الاستدامة المالية أيضاً بقدرة الشركة على بدء أعمال التوظيف الخاصة بها وتميئتها والحفاظ عليها باستقرار مالي على المدى القصير والمدى الطويل، ويحتاج تحقيق الاستدامة المالية إلى تطوير خطة تُحدد أهداف طويلة المدى، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى مراقبة التدفق النقدي عن كثب؛ للتأكد من أنّ النفقات الصادرة لا تزيد عن الأموال الواردة.

وتعتمد الاستدامة المالية على توقعات الإنفاق، وأيضاً الإيرادات المستقبلية طويلة الأجل، ويتم بموجب هذه التوقعات تعديل السياسات الحالية، سواء أكان بزيادة النفقات، أو بخفض النفقات أو الإيرادات، وقد يلزم لضمان استمرار الاستدامة المالية للدولة، أن تتوافر القدرة الاقتصادية والسياسية، والقانونية، للحد من نمو تكاليف برامج الإنفاق، أو السماح لها بالنمو ضمن معدلات معينة، أو إيجاد مصادر جديدة للإيرادات، أو رفع معدلات الإيرادات الحالية.

المكونات الرئيسية للاستدامة المالية: حيث تتضمن عدة عناصر موضحة فيما يأتي :

#### • الحصول على رأس المال:

##### الربحية

#### • إعداد التقارير:

##### التخطيط

#### خطة الاستدامة المالية : ( زهير ، ٢٠١٩ ).

هي أداة تستخدم لمساعدة المنظمة أو المبادرة لتحقيق أهدافها والسماح لها بمواصلة الازدهار على المدى الطويل. وتشمل خطة الاستدامة المالية جمع الأموال من خلال التبرعات، أو المنح أو رسوم المستخدم أو كل ما سبق، على سبيل المثال لا الحصر.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

كما تتضمن أنواعاً من الموارد التي قد تحصل عليها المنظمة، مثل الدعم العيني، أو الموظفين المتطوعين، أو الموارد المشتركة من المنظمات الأخرى. وقد يتضمن أيضاً إقناع منظمة أخرى بالتعامل مع مشروع بدأته. على سبيل المثال، وهذه قائمة جزئية بما قد تتضمنه الخطة على الأرجح قائمة بجميع العناصر واحتياجات المشروع

**الآليات التنفيذية لضبط وتحسين الأداء المالي بالجهات الإدارية**

- (١) المراجعة الداخلية.
- (٢) اللائحة المالية للموازنة والحسابات.
- (٣) الدليل الموحد لإجراءات الرقابة المالية للجهات الإدارية.
- (٤) دليل موازنة البرامج والأداء.
- (٥) دليل المفتش.
- (٦) دليل الميكنة.

#### (٤/٣/٢) التأمين ضمن الخدمة الصحية الوطنية :

يختلف هذا النمط عن التأمين الشامل في كون الدولة هي مصدر التمويل الوحيد وفي نفس الوقت هي من يقوم بتقديم العلاج. ويستفيد من الخدمات الصحية كل أفراد المجتمع. ونجد هذا النمط أساساً في المنظومة الصحية الكوبية.

#### (٤/٢) علاقة التمويل بمكونات النظام الصحي:

##### (١/٤/٢) منظومة تمويل الصحة بمصر:

يتكون النظام الصحي المصري في واقع الأمر من العديد من الأنظمة الصحية الفرعية المتعددة والتي ينظمها مرجعيات تشريعية وإجرائية متباينة إن لم يكن بعضها متداخلاً أو متناقضاً، وهو التعدد الذي يطال أيضاً المرافق التابعة لوزارة الصحة ذاتها، بما يفرض صعوبات حقيقية في حوكمة النظام المذكور وتفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي وبناء رؤية مستقبلية لهذا النظام سواء لدى الجهة المسؤولة موضوعياً وهي وزارة الصحة والسكان أو لمجالس عليا جديدة / قديمة.

- تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية:
  - تنميط الإجراءات وتوحيد أنماط مستندات الطرح ونماذج العقود:
  - تطبيق منظومة الشراء الإلكتروني:
  - تشجيع الصناعة الوطنية :
  - تبسيط الإجراءات :
  - ترشيد الإنفاق الحكومي :
  - رفع كفاءة العاملين بالتعاقدات في الجهات الإدارية :
  - محاربة الفساد وتفعيل مدونة السلوك الوظيفي:
- المحور الخامس : الدراسة التطبيقية.

#### مقدمة :

لدراسة دور الحوكمة الرقمية في تفعيل واستدامة نظام التأمين الصحي الشامل تم توزيع قائمة إستقصاء على ٣٢٥ مفردة ممن لديهم خبرة عن دور الحوكمة وقد استجاب منهم ٣٠٣ شخص بنسبة استجابة ٩٣% تقريباً، وقد شملت العينة أشخاص من مختلف سنوات الخبرة والمستويات الوظيفية في مختلف القطاعات ومختلف المهن المستويات العملية، وقد تم إجراء تحليل تلك العلاقة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS إصدار 22، وكذا الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) الجداول التكرارية والأشكال البيانية.
  - (٢) الإحصاءات الوصفية (مقاييس النزعة المركزية- مقاييس التشتت).
  - (٣) اختبارات الاعتمادية والصلاحية (كرونباخ الفا) .
  - (٤) اختبارات تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي ( كلموجروف - سينماروف) .
  - (٥) معامل الارتباط واختبارات معاملات الارتباط باستخدام توزيع (T).
- وفيما يلي شرح تفصيلي لكل جزء من أجزاء التحليل

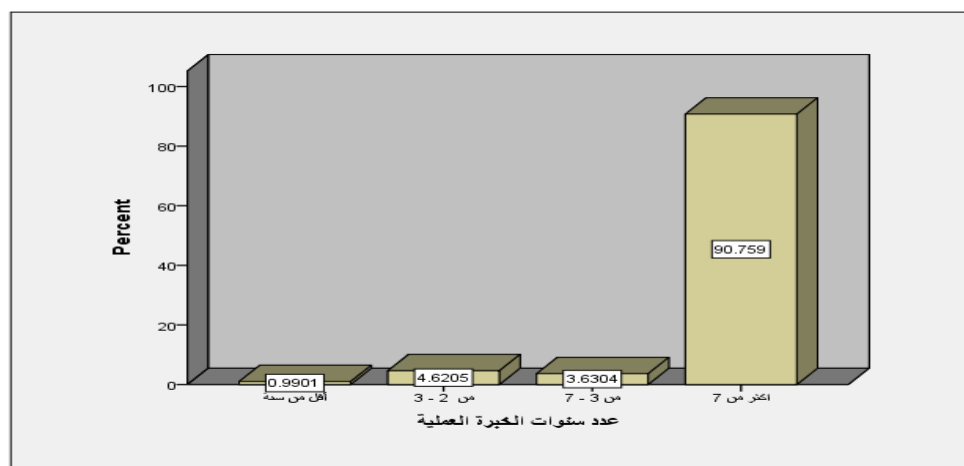
تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

جدول (١-١) عدد سنوات الخبرة العملية:

|                | Frequency | Percent |
|----------------|-----------|---------|
| أقل من سنة     | 3         | 1.0     |
| Valid 1 - 3 من | 14        | 4.6     |
| 3 - 7 من       | 11        | 3.6     |
| اكتر من 7      | 275       | 90.8    |
| Total          | 303       | 100.0   |

(١) الجداول التكرارية والأشكال البيانية :



شكل (١-١) عدد سنوات الخبرة العملية.

ويتضح من كل من جدول (١-١) وشكل (١-١) أن أغلب من شملتهم العينة من لديهم خبرة أكثر من ٧ سنوات بنسبة ٩١% تقريباً واقلهم من لديهم خبرة أقل من سنة بنسبة ١% .

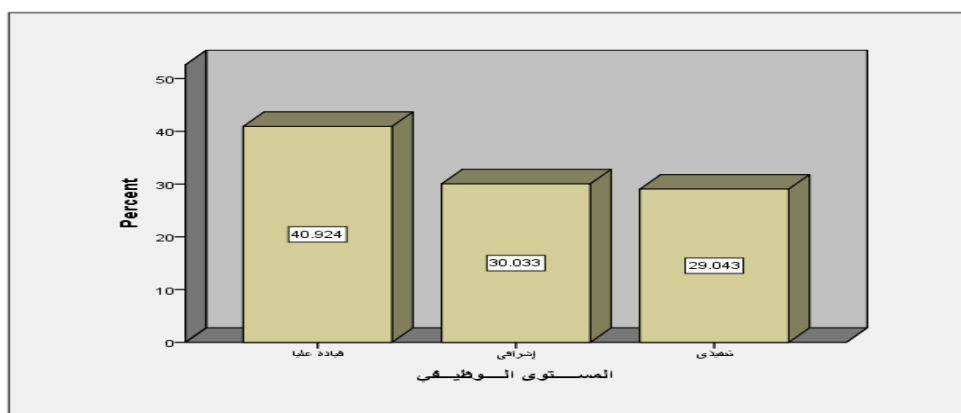


تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

جدول (٢-١)

|            | Frequency | Percent |
|------------|-----------|---------|
| قيادة عليا | 124       | 40.9    |
| إشرافي     | 91        | 30.0    |
| تنفيذي     | 88        | 29.0    |
| Total      | 303       | 100.0   |



شكل (٢-١) المستوى الوظيفي.

ويتبين من كل من جدول (٢-١) وشكل (٢-١) يوضح أن أغلب مفردات العينة من القيادات العليا بنسبة ٤١% تقريباً وأقلهم من التنفيذيين بنسبة ٢٩% .

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

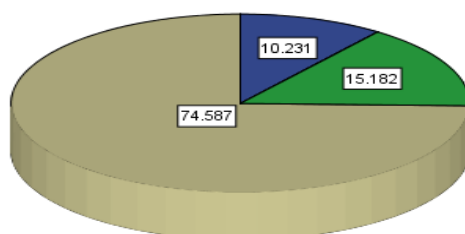
محمد أحمد عبد المقصود

جدول (٣-١) القطاع الوظيفي

|                                                     | Frequency | Percent |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------|
| من العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل     | 31        | 10.2    |
| Valid من العاملين بوزارة المالية اذات الصلة بالهيئة | 46        | 15.2    |
| من العاملين بوزارة الصحة ذات الصلة بالهيئة          | 226       | 74.6    |
| Total                                               | 303       | 100.0   |

القطاع الوظيفي

من العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل  
من العاملين بوزارة المالية اذات الصلة بالهيئة  
من العاملين بوزارة الصحة اذات الصلة بالهيئة



شكل (٣-١) القطاع الوظيفي

كما يتضح أنه بالنسبة للقطاع الوظيفي لمن شملتهم العينة ، فكما يتضح من كل من جدول (٣-١) وشكل (٣-١) أن اغلبيهم من العاملين بالقطاع الصحي وذو صلة بالهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل بنسبة ٧٥% تقريباً وأقلهم من العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل بنسبة ١٥% تقريباً.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

## العلاقة بين الاستدامة المالية ومتغيرات الحوكمة الرقمية من وجهة المجالات المهنية

### Correlations

| المجال المهني |                |                                   | آلية شفافية المعلومات | الإفصاح عن تقارير الهيئة | آليات المراجعة الداخلية | آلية مكافآت التنفيذيين | تطبيق الرقمنة |
|---------------|----------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| مهن طبية      | Spearman's rho | Correlation                       | .786                  | .723                     | .783                    | .547                   | .834          |
|               |                | الاستدامة المالية Sig. (2-tailed) | .000                  | .000                     | .000                    | .000                   | .000          |
|               |                | N                                 | 165                   | 165                      | 165                     | 165                    | 165           |
| مهن هندسية    | Spearman's rho | Correlation                       | .712                  | .712                     | .985                    | .652                   | .985          |
|               |                | الاستدامة المالية Sig. (2-tailed) | .112                  | .112                     | .000                    | .161                   | .000          |
|               |                | N                                 | 6                     | 6                        | 6                       | 6                      | 6             |
| مهن مالية     | Spearman's rho | Correlation                       | .745                  | .522                     | .763                    | .257                   | .850          |
|               |                | الاستدامة المالية Sig. (2-tailed) | .000                  | .000                     | .000                    | .049                   | .000          |
|               |                | N                                 | 59                    | 59                       | 59                      | 59                     | 59            |
| مهن إدارية    | Spearman's rho | Correlation                       | .658                  | .578                     | .670                    | .324                   | .773          |
|               |                | الاستدامة المالية Sig. (2-tailed) | .000                  | .000                     | .000                    | .012                   | .000          |
|               |                | N                                 | 59                    | 59                       | 59                      | 59                     | 59            |
| مهن أخرى      | Spearman's rho | Correlation                       | .676                  | .770                     | .781                    | .542                   | .923          |
|               |                | الاستدامة المالية Sig. (2-tailed) | .008                  | .001                     | .001                    | .045                   | .000          |
|               |                | N                                 | 14                    | 14                       | 14                      | 14                     | 14            |

من النتائج المعروضة بالجدول نستنتج أن:

(١/٥/٥) توجد علاقة خطية معنوية طردية بين الاستدامة المالية وجميع متغيرات الحوكمة الرقمية لعينة الدراسة من العاملين بالمهن الطبية ممن شملهم عينة الدراسة، وأقوى هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وتطبيق الرقمنة ( $r = 0.834$ )، وأضعف هذه العلاقات هي العلاقة بين الاستدامة المالية وآلية مكافآت التنفيذيين ( $r = 0.554$ ).

(٢/٥/٥) من وجهة نظر العاملين بالمهن الهندسية لمن شملهم عينة الدراسة فإنه توجد علاقة خطية معنوية طردية متساوية فقط بين كل من الاستدامة المالية وآليات المراجعة الداخلية والاستدامة المالية وتطبيق الرقمنة ( $r = 0.985$ ).

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

(٣/٥/٥) بالنسبة للعاملين بالمهن المالية لعينة الدراسة فإنه توجد علاقة معنوية طردية بين الاستدامة المالية وجميع متغيرات الحوكمة الرقمية، وأقوى هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وتطبيق الرقمنة ( $r = 0.85$ ) ، وأضعف هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وآلية مكافآت التنفيذيين ( $r = 0.257$ )، وكذلك الوضع بالنسبة للعاملين بكل من المهن الإدارية والمهن الأخرى.

(٤/٥/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية وآلية شفافية المعلومات، وأقوى هذه العلاقات المعنوية الطردية في العاملين بالمهن الطبية .

(٥/٥/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية والإفصاح عن تقارير الهيئة ، فأقوى هذه العلاقات هذه العلاقات المعنوية الطردية فهي في فئة العاملين بالمهن الأخرى خلال الطبية والهندسية والمالية والإدارية .

(٦/٥/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية وآلية المراجعة الداخلية، فأقوى هذه العلاقات المعنوية الطردية فهي في فئة العاملين بالمهن الطبية.

(٧/٥/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية وآلية مكافآت التنفيذيين، فأقوى هذه العلاقات المعنوية الطردية فهي في فئة العاملين بالمهن الطبية.

(٨/٥/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية وتطبيق الرقمنة ، فأقوى هذه العلاقات المعنوية الطردية فهي في فئة العاملين بالمهن الهندسية.

(٦/٥) حيث يوضح الجدول رقم (٦/٥) العلاقة بين الاستدامة المالية وجميع متغيرات الحوكمة الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة وحسب مختلف مستوياتهم العلمية .

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

## جدول (٥-٦) العلاقة بين الإستدامة المالية ومتغيرات الحوكمة الرقمية من وجهة نظر المستويات العلمية

Correlations

| المستوى العلمي                   | آلية مكافآت التنفيذيين | البيانات المراجعة الداخلية | الإفصاح عن تقارير الهيئة | الآلية شفافية المعلومات | تطبيق الرقمنة |
|----------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|
| Correlation Coefficient          | .447                   | .462                       | .000                     | -.500                   | .359          |
| الاستدامة المالية Spearman's rho | .450                   | .434                       | 1.000                    | .391                    | .553          |
| N                                | 5                      | 5                          | 5                        | 5                       | 5             |
| Correlation Coefficient          | .763                   | .488                       | .725                     | .682                    | .734          |
| الاستدامة المالية Spearman's rho | .000                   | .000                       | .000                     | .000                    | .000          |
| N                                | 95                     | 95                         | 95                       | 95                      | 95            |
| Correlation Coefficient          | .859                   | .440                       | .773                     | .666                    | .773          |
| الاستدامة المالية Spearman's rho | .000                   | .000                       | .000                     | .000                    | .000          |
| N                                | 203                    | 203                        | 203                      | 203                     | 203           |

من النتائج المعروضة بالجدول نستنتج أن:

(١/٦/٥) بالنسبة للحاصلين على مؤهل فوق المتوسط فتبين عدم وجود معنوية بين الاستدامة المالية وجميع متغيرات الحوكمة الرقمية من جهة نظرهم وهو أمر طبيعي لعدم الإلمام بمعنى الاستدامة المالية والحوكمة الرقمية بالإضافة إلى أن حجم العينة ٥ أفراد لا تعتبر رأى مؤثر.

(٢/٦/٥) وفقاً لآراء الحاصلين على مؤهل جامعي من عينة الدراسة فهناك علاقة خطية معنوية طردية متساوية بين الاستدامة المالية وجميع متغيرات الحوكمة الرقمية ، وأقوى هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وتطبيق الرقمنة ،  $(r = 0.763)$ ، وأضعف هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وآلية مكافآت التنفيذيين  $(r = 0.488)$ .

(٣/٦/٥) وفقاً لآراء الحاصلين على الدراسات العليا من عينة الدراسة فهناك علاقة خطية معنوية طردية متساوية بين الاستدامة المالية وجميع متغيرات الحوكمة الرقمية ، وأقوى هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وتطبيق الرقمنة ،

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد محمد المقصود

( $r = 0.859$ ) ، وأضعف هذه العلاقات المعنوية هي العلاقة بين الاستدامة المالية وآلية مكافآت التنفيذيين ( $r = 0.44$ ).

(٤/٦/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية وآلية شفافية المعلومات وآليات المراجعة الداخلية وتطبيق الرقمنة فهي أقوى من وجهة نظر الحاصلين على الدراسات العليا عنه بالنسبة للحاصلين على مؤهل جامعي .

(٥/٦/٥) بالنسبة للعلاقة بين الاستدامة المالية بكل من الإفصاح عن تقارير الهيئة وآلية مكافآت التنفيذيين فهي أقوى من وجهة نظر الحاصلين على مؤهل جامعي عنه بالنسبة للحاصلين على الدراسات العليا.

### ثانيا : التوصيات.

بعد دراسة الباحث للعلاقة بين آليات الحوكمة الرقمية وبين الاستدامة المالية بنظام التأمين الصحي الشامل، يوصى الباحث فى ضوء ما توصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية بما يلي: -

(١/٣) تعزيز الاستفادة من الحوكمة فى بيئة الأعمال الرقمية من خلال استكمال البنية التشريعية والتنظيمية، والبنية التحتية الرقمية وتوعية الأفراد بأهمية التقنيات الرقمية كوسيلة لتعظيم الاستفادة من الحكومة الإلكترونية.

(٢/٣) إعداد استراتيجية للتحويل الرقمي للقطاع الصحي (الصحة الرقمية) في مصر، وذلك بهدف تحسين كفاءة النظام الصحي الوطني، وخدمات الصحة عن بعد وعمل نظام متكامل بين النظم الثلاثة المشتركة مع التوسع في الأنفاق الاستثماري على عمليات التحويل الرقمي والانهاء في أسرع وقت من ربط نظام المطالبات بالكامل بهذا النظام لما له من أثر كبير على الاستدامة المالية. وتجديد وتحديث مجتمع البيانات الصحية، واستكمال الفجوات المعلوماتية فيه بالتعاون مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

(٣/٣) التوسع فى تطبيق الأنظمة الرقمية الموحدة التي تساهم فى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية والخارجية وتحقيق التكامل الرقمي بين هيئات نظام التأمين الصحي الشامل الثلاثة.

تأثير التكامل بين الإستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل ...

محمد أحمد عبد المقصود

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

- (١) أحمد الأحمد، الحوكمة في المجال الصحي، ورقة عمل المؤتمر الوطني لحوكمة القطاع الصحي، بتنظيم من جمعية المحاسبين القانونيين القطرية، ٢٠١٩.
- (٢) أحمد عطية الفايد، أثر التطبيقات الذكية على الرعاية الصحية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٠٢١.
- (٣) أحمد ناصف، دور وآليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات، ٢٠١٦.
- (٤) أسماء أمين، مقال بعنوان وزارة التخطيط: نستهدف تغيير أسلوب إعداد الموازنة العامة للدولة إلى البرامج والأداء، ٢٠١٩.
- (٥) الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة في مصر.
- (٦) أمنة مسعودي، سيدي محمد مكاي، دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير أداء المستشفيات الجزائرية، ٢٠٢٠.
- (٧) بسام البسام، الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤١، عدد ٣، ٢٠٢١.
- (٨) بسمة محرم الحداد، وآخرين، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للكمبيوتر- للمعلومات، ٢٠١٨.
- (٩) بن دعاس زهير، وآخرون، تحليل مؤشرات الاستدامة المالية ومتطلبات ترسيخها في الجزائر، ٢٠١٩.

ب- المراجعة الإنجليزية:

- 1) Aceto, G., Persico, V., & Pescapé, A. (2020). Industry 4.0 and health: Internet of things, big data, and cloud computing for healthcare 4.0. Journal of Industrial Information Integration, 18,(1), pp. 100-129.
- 2) Burton-Jones, A., Akhlaghpour, S., Ayre, S., Barde, P., Staib, A., & Sullivan, C. (2020). Changing the conversation on evaluating digital transformation in healthcare: Insights from an institutional analysis. Information and Organization, 30(1), pp. 100-255.
- 3) Fasseeh et al. Journal of the Egyptian Public Health Association (2022).
- 4) Geissler, A. (2022). How Denmark, England, Estonia, France, Germany, and the USA Pay for Variable, Specialized and Low Volume Care: A Cross-country Comparison of In-patient Payment Systems. International Journal of Health Policy and Management,
- 5) Gericke, Christian A. (2004): Financing health care in Egypt: Current issues and options for reform, Diskussionspapier, No. 2004/5, Technische Universität Berlin, Fakultät Wirtschaft und Management, Berlin.
- 6) Guimarães, T., Silva, H., Peixoto, H., & Santos, M. (2020). Modular Blockchain Implementation in Intensive Medicine. Procedia Computer Science, 170 (3), pp. 1059-1064.
- 7) Hassen, H. B., Ayari, N., & Hamdi, B. (2020). A home hospitalization system based on the Internet of things, Fog computing and cloud computing. Informatics in Medicine Unlocked, 5, (6), pp.1-20.
- 8) Health Management, Volume 5 / Issue 5 / 2010, The Healthcare System in France.



- 9) Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C.(2020) Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-ofresearch. Journal of Business Research, 3 (123), pp. 557-567.
- 10) Lutfan Lazuardi (2021) Case Study on Use of Information Technology for Maternal and Child Health Services in Indonesia 2 the Ministry of National Development Planning/National Development Planning Agency. Taman Suropati 2 Jakarta Pusat 10310 DKI Jakarta, Indonesia.
- 11) Mohan. A., & Chandramohan. S.(2018). Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Empirical Evidence From India. International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature.